

# 企業の「寄付」と「従業員参加」 CSR=企業と NGO の新しい協働（最終回）

長坂 寿久 NAGASAKA, Toshihisa

拓殖大学 国際学部 教授

(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

## 要約

最終回は企業寄付について取り上げる。CSR とは、企業がその本業で取組み、かつ本業のシステムの中に「環境」と「社会」を組み入れることである。企業の「寄付」は、NGO にとって非常に重要なものであるが、単なる寄付では、それは従来からの意味での企業の社会貢献（フィランソピーやチャリティ）であって、CSR への取組みとはいえない。企業寄付が CSR とみなされるためには、『本業』で関わらせる必要がある。

それは企業が寄付するプロジェクトに、第1に『従業員』の参加が組み込まれていること、第2に企業のノウハウや技術などが提供されているかどうかのポイントとなる。従業員やノウハウ・技術はまさに本業に関わるものであるからである。

具体的には、企業は従業員が NGO プロジェクトに参加する仕組みを社内で作りに上げる必要があり、また、企業のノウハウ・技術を生かした NGO との協働プロジェクトを立ち上げることが重要である。その一つとして、「プロボノ」も日本に次第に普及しつつある。

〔社会のステークホルダーの一つ  
としての企業〕

## 1. 企業寄付と CSR

企業の CSR 報告書をみると、多く

の場合、報告書の最後の方に「社会貢献」という項目が出てくる。そして、その中に紹介されている事例はほとんどが、その企業はどのようなところに「寄付」をしているかの報告となっている。そして、その寄付先として NGO (NPO) の名前がしばしば出てくる。

日本企業の CSR 報告書には、これまでの連載で述べてきたような NGO との協働事例は、実はまだあまり多くない。CSR は「マルチステークホルダー」論が 1 つの理論基盤となっている。そこで企業は CSR 報告書に、「我が社のステークホルダーは・・・」とステークホルダーをリストアップし、図で示していることもある。そのステークホルダー図に「NGO」（あるいは NPO/市民社会団体）を特掲している企業もまだそれほど多くはない。「地域社会」とのみ掲示している企業の方が多い。

日本ではまだそれほどに「NGO/NPO」という言葉を使うことに企業は抵抗感があるのかもしれないし、この言葉に特殊な違和感をもっているのかもしれない。あるいは依然としてこの言葉は CSR 報告書

を読む読者（消費者）には日常化されていないと思われるのかもしれない。NGO/NPO という言葉が、「地域社会」をより具体化・明確化させ、そこに所属する人々を前向きなイメージでとらえる言葉として日本で定着するのはいつのことになるだろうか。

企業は社会に対して寄付を行うべしとする考え方は、日本でもすでに長きにわたってある。しかし、収益を社会に還元（寄付）することが経営上重要なことであると本格的に論じられたのは、日本企業が米国への投資を急増させ、米国でのプレゼンスが増大し、米国社会にいかに溶け込むかが課題となった 80 年代半ば頃からであった。当時は、「企業の社会貢献」「よき企業市民」「企業フィランソロピー」といった言葉で表現されていた。

確かに企業が、「社会」をよりよくしたいと考え、活動している人々に対して資金を提供（寄付）することは、まさに企業ができる CSR の第一歩であり、適切なことである。企業による NGO への支援によって、NGO はその運営強化（キャパシティ

ビルディング)を図っていくことができるし、より幅広い活動ができるようになるという点で、企業の寄付は非常に重要な役割をもっている。

社員に給与を支払うことによって社員の家族を養い、また税金を納めることによって、企業は十分社会に貢献しているのだと思い込んでいた時代もあった。しかし今は、企業の役割はもっと重要なものへと進化している。私たち一人一人の人間が1人の市民として、「他者」と共に社会と関わり、政府や企業を監視し、かつ政府が対応できず、あるいは企業が生み出す問題によって起こる社会ニーズに対して寄付をしたり、自分の時間を割いてボランティア活動をするのは当然であると同じように、企業も社会の中のステークホルダーの1つとして、社会のために企業のあらゆる機能を役立てるのは当然のことなのである。

個人の寄付の場合、お金持ちよりも貧しい人々の方が多くの寄付をしていることが調査でも経験的にも分かっているが、収益が十分上がっていないから寄付をしないという言い訳も正当ではない。

### 〔多様な寄付形態〕

寄付もさまざまある。企業による寄付には次のように多様な形態がある。

- ①金銭的寄付、②製品の寄贈、③寄贈(特定のモニュメント的なものの提供。博物館への日本館の寄付から車椅子・バス・書籍・桜の樹木などの寄贈など)、④人材の出向、⑤社有地の開放、⑥不動産の寄付、⑦施設・サービスの提供、⑧市場価格以下による融資・投資、⑨奨学金の創設、⑩マイレージの寄付、⑪書き損じハガキの寄付、⑫イベントへの参加、⑬講座の提供、⑭企業研修、⑮NGO活動への参加、⑯店頭へのパンフレットの配置、⑰スタディツアーへの参加、等々。

また、会社ぐるみ(全社)で特定の社会活動に取り組んでいるものから、お付き合い程度に少額を数多くの団体にばらまいているものまで多様である。植林をしている、森や里山を守る運動をしている、生物多様性に取り組んでいる、世界の貧困問題に取り組んでいる、等々が記されているが、これらはいずれも基本的

には、企業がその収益の中からこうした活動を行っている NGO に寄付を行う形で取り組んでいるものである。

しかし寄付さえしていれば CSR 活動をしているとは言えないのである。それはフィランソロピー的な意味での社会貢献活動の1つとは言えるのだが、CSR 経営に本質的に取り組んでいるとは、残念ながら必ずしもいえないのである。それは CSR 時代でなくとも、企業が行うべき当然のことだからである。

寄付は、そのままでは本業のシステムからは切り離されている。寄付は収益をあげるための組織としての企業活動の結果から得たものの一部である。社会にもお世話になったから、その一部を社会にも還元（寄付）しようというものである。その点で本業のシステムとは直接切り離されている。それは従来からの寄付としての企業の社会貢献あるいは企業フィランソロピーであり、それだけでは CSR とはいえない。

日本にも企業のさまざまな CSR 活動の顕彰制度ができあがっており、表彰されている企業プロジェクトも

増えている。しかし、これらの多くは、この社会貢献（寄付）によって NGO などの専門機関に実施してもらい、それに自社の従業員の参加を促しているというものが多。

### 〔企業の本業と寄付による協働〕

しかし、この企業寄付による NGO との協働を、自社の技術・ノウハウ、事業、人材を最大限生かして、まさに本業と結びつき合いながら取り組むケースが次第に増えているのは喜ばしいことである。なぜならば、CSR とは企業のコアビジネス（本業）を通して行う社会貢献だからである。

各種顕彰制度で表彰されているのは、そうしたケースが多い。例えば、最近の事例として、COP10（生物多様性会議）に向けて発表された『第1回いきものにぎわい企業活動コンテスト』<sup>(1)</sup>の受賞プロジェクト（受賞は12件）をみると、そうした事例からなっている<sup>(2)</sup>。

「北杜市アニマルパスウェイ・プロジェクト」は、ヤマネ（準絶滅危惧種、天然記念物）などの樹上性小動物の採餌・繁殖障害による種の遺伝子劣化等を補てんするための、道

路上に「アニマルパスウェイ」を架設する実証的研究開発プロジェクトで、建設業2社を含む4企業とNGO（財団法人キープ協会やまねミュージアムの「ニホンヤマネ保護研究グループ」）との協働によるものである。

「北海道ふゆみずたんぼプロジェクト」は、農薬や化学肥料を使用しない農法の確立と普及、安全で高付加価値のお米の生産、環境教育や地域づくりなどを目指すプロジェクトで、食品会社とNGO（栽培技術や生き物調査の指導など）の協働で、従業員の社有田での米作りや、農家や研究教育機関、行政、一般市民などの幅広い参加により行われている、と紹介されている。

「鉄分供給による藻場再生プロジェクト」は、鉄鋼生産の際に副産物として産出される鉄鋼スラグと農林業の副産物である廃材チップを発酵させた人工腐食土により、海水中の鉄分不足により海藻が消失して不毛の状態となる「磯焼け現象」が起きている沿岸域を復活させるプロジェクトで、海域の鉄分を計測するための超微量鉄計測技術の開発などにより研究も行っている。鉄鋼会社が中

心となって、漁業協同組合や海の緑化研究会と協働して実施してきたものである。

## 2. 従業員参加は本業

企業によるNGOへの寄付がCSR的であるかどうかは、1つは、企業が従業員参加を促しているかどうか、そのための仕組みを導入しているかどうかにある。従業員は企業にとってまさに本業の中核的部分そのものであるからである。

もう1つは、その寄付のプロジェクトが全社的取り組みとして行われているかどうかである。例えば、ガン保険のアフラック（AFLAC）は、難病の子どもをもつ家族が安心して見知らぬ都会の病院で検査や治療を受けられるよう、そうした家族のための滞在施設（アフラックペアレンツハウス）を、東京の亀戸（江東区）に20室（2001年）、浅草橋に17室（04年）、そして大阪に12室（10年）のビルを建て提供している（運営はNPOファミリーハウスなどに委託し行っている）。この都心での土地の取得とビルの建設費はもちろん

のことであるが、その後も毎年多額の運営費をアフラックのアソシエイツ（勧誘員）や、社員および企業寄付、それに一般からの募金によって、まさに全社的取り組みによってまかなっている。

3 つは、自社の事業の特質をいかに活用しているかである。とくに自社がもっている技術と人材の活用はまさに CSR 的活動と言えるであろう。例えば、オランダの郵便会社 TPG では、ロジスティックスの専門知識を持った社員を、国連の食料プログラムに参加させている。これはコアビジネスの専門性を生かした CSR を行っていると評価されている。

さらに重要なポイントは、企業寄付の対象が国内や地域の問題のみならず、国際的な課題へも及んでいるかは、CSR の重要な要素である。企業が取り組むべき課題が地域から世界的課題へと広がるに従い、取り組むべき緊急かつ重要課題はますます増えてきている。何が重要課題かの優先度を定めることも企業にとっては非常に重要なこととなった。さらに企業寄付について明確な短期・中長期の目標をもつことと、そして常

に活動状況を見直していく仕組みの構築が必要である。

### 【NGO 担当者の設置を】

そのために 2 つのアプローチがある。1 つは企業自身の自己分析である。企業は自分が誰であるのか、何を生産しているのか、市場はどこかを分析することによって環境や社会への取り組むべき課題を明らかにし、CSR としての取り組みも一貫性が明確となる。

もう 1 つ重要なことは、地域および世界でのニーズの重要性からのアプローチである。これについては、社会ニーズの最先端で活動しているのが NGO であるため、NGO が取り組んでいる課題がまさに世界の危機に対する緊急性を反映しており、それが CSR への取り組みの緊急性となる。

世界の社会・環境課題の緊急性を知るには、企業はまず地域や世界の NGO がどのような活動をしているかを調べればよいのである。企業の体制としては、例えば CSR 担当セクションを設置したら、その中に NGO 担当者を置くことである。その担当

者は定期的に地域の NGO (NPO) を訪問して地域の課題を調べ、また世界の国際 NGO を定期的に訪問して、これら NGO の活動を調べると共に、これから起こす活動（キャンペーン等）を聴取して行くことである。そこで得たことがこれから世界で起こる主要課題であり、企業にとってのリスクとなるからである。

NGO と情報交換していると、これから 1~3 年のうちに起こる重要課題や運動（キャンペーン）が明らかとなることが分かるであろう。

### 3. 従業員の参加システム

このように、企業寄付が CSR 的な意味をもつのは、従業員参加を積極的に促進しているかどうか重要なポイントとなる。従業員（社員）こそが本業のコアであるからである。

企業の社会貢献の仕方としては、資金や物品の提供と従業員（人材）の提供の 2 つに分けられる。資金・物品寄付については、①企業収益からの拠出（寄付）、②特定商品の売上にもなう一定比率の寄付（コーズリレーテッド・マーケティング的な

もの）、③従業員の寄付に対するマッチングギフト制度の導入などがある。

後者の従業員の提供については大きく 2 つに分かれる。1 つは従業員による「作業」の提供である。企業の社会貢献における従業員の参加ケースでは、この作業ボランティアが実態的にはほとんどである。植林に従業員が参加、店の周囲のコミュニティの清掃、海岸や河川の清掃、災害時における焚き出しや食料配給や復旧作業支援、等々。日本企業の場合の人材提供はこのレベルに留まっているものが多い。もちろんこれら自身もきわめて重要なことであることは言うまでもない。

次いで「スキル（専門技能）」を提供するものとして、前述のように、自社の専門知識をもった社員が学校や自社設計の教育プログラムでの講師を務める教育講座支援の形のものなどがある。あるいは各種セミナーや講演会への講師の派遣、さらにプロのスキルをもった社員によるプロボノ（後述）、あるいは社員が NGO の理事に就任したりすることもある。

### 〔社員参加システム〕

こうした社員・従業員によるボランティア活動を促進するために、企業はどのような仕組みを導入しているかが問題となる。仕組みがしっかりある企業が CSR 的には評価される。それらの仕組みとしては、以下のようなものがあげられるだろう。

- ①マッチングギフト制度——従業員による NGO 等への寄付に対して、同額または倍額を企業が拠出する制度(従業員の 1000 円提供に対して企業が同額拠出、または 2 倍なら 1000 円に対して企業が 2000 円拠出)。企業によっては上限を設定しているものもある。
- ②社内ボランティアクラブの設立——従業員からの募金や寄付先の管理、あるいはボランティア活動を行う社内クラブが設立されている企業も多くなっている。特定の NGO を支援するための社内クラブがあれば、社内でお昼休みなどに募金コンサート(入場料を寄付する)の開催やリサイクリング、フードバンクなどの活動を行っているものもある。
- ③講師の派遣——学校などの教育現

場やセミナーなどへの講師として社員を派遣するもの。独自教育プログラムを社会貢献の一環として立ち上げ(大学へのコース提供から小中高校への提供まで)、講師として社員を積極的に派遣している企業もある。

- ④備品寄付制度——自社の生産製品の寄付について、従業員からの推薦や NGO からの要望に対して基準を設定して提供している。
- ⑤ボランティア休暇——育児休暇制度などのように、社員が一定期間 NGO などで働ける特別休暇制度を導入している企業も増えてきている。
- ⑥プロボノ——社員がもつプロとしての技術を提供するもの(後述)。
- ⑦NGO 情報の提供——社員による地域でのボランティア活動の奨励のために社内イントラネットでボランティア情報の提供や NGO 情報の提供を行う。
- ⑧特定の社員参加プロジェクトを NGO と協働して導入——協働プロジェクトへの社員見学会や NGO イベントへの参加・協力など。特定の NGO との人材交流、研修



の提供の仕組みをもっている。

- ⑨人材派遣——協働プロジェクトを行っている NGO へ社員の派遣を図る。
- ⑩社会貢献評価制度——人事/昇進の評価項目にボランティア活動を含めた社会貢献評価を入れる。
- ⑪一定比率の寄付宣言——経団連の1%クラブなどへの参加。
- ⑫経営者・役員のリダーシップと参加——経営トップが自ら自主的にこうした NGO 活動に参加する(NGO の理事になっている場合もある)。
- ⑬企業財団の設立

#### 4. プロボノのはじまり

近年日本でも登場してきた「プロボノ」についてももう少し詳しく触れておこう。

プロボノ(Pro bono)とは、Pro bono publico に由来すると言われている。ラテン語で「公共の利益のために」という意味である。米国などでかねてから弁護士が公共のために無償あるいは低額で行う弁護活動を指してこの言葉が使われるようになり、プ

ロボノと短縮され、1つの仕組みとしての意味をもつようになった。現代では法律事務所のみならず、会計事務所、金融機関、IT・ウェブ制作、設計図作成、店舗デザイナー、コピーライター、デザイナー、マーケティングなどの専門家もこうしたボランティア的活動(無償あるいは低額による提供)を行うようになり、総称されるようになった。

プロボノを促進する目的で設立された「特定非営利活動法人サービスグラント」によると、プロボノは、「社会的・公共的な目的のために職業上のスキルを生かすボランティア活動」と定義しており、各種専門職の人々が、自身の専門性を活かして、無償・低額で公共性の高い活動に関わることをいう。個人のボランティア活動もあるが、弁護士事務所や会計事務所などの専門職的企業では、従業員がプロボノ活動をすることをシステム化しているところもある。

プロボノを企業として導入している場合、社員がそのプロとしての専門知識やスキルを NGO に無償で提供するという点で、社員は本業(コアビジネス)に関わるものであるた

め、CSR 的取り組みといえる。企業によっては、その職種によりさまざまなスキルがありうるであろう。

前述のアブラックペアレンツハウスの 2 棟目の浅草橋ペアレンツハウスの運営についてアブラックと受託する法人の（財）がんの子供を守る会と運営団体の NPO ファミリーハウス（筆者は当時 NPO の理事長）との間の契約について、ある米系法律事務所のプロボノを得て大変助かったことがある。複雑な契約書の作成を、相手との交渉プロセスに対応しつつビジネスの一環として厳しくまじめに取り組んでくれた。この時は、この法律事務所自体に仕組みとしてプロボノ制度がすでにあり、その対象として取り扱ってもらい無料だったのである。

日本企業でプロボノをシステム化している企業はまだめずらしいと思われる。米国ではすでにプロボノの提供は 10 億ドル程に上っているといわれる。しかし、NPO サービスグランによると<sup>(3)</sup>、2010 年こそ日本のプロボノ元年ではないかと言う。サービスグラントへの登録者の推移をみると、07 年の設立時から徐々に増

えてはいるが、09 年の後半からとくに増加が感じられ、10 年に入って急増してきたという。

その理由は 2 つあげられよう。1 つは、CSR への考え方がそれだけ日本企業にも定着してきたということかもしれない。もう 1 つは、リーマンショック以降、企業が資金を出しにくくなってきたので、代りに人材（プロボノ）を提供して代替する傾向にあるということかもしれない。米国ではこの傾向がとくに強まっているようだが、日本でもその傾向が波及してきているのかもしれない。

サービスマグザンタは、米国のプロボノの団体であるタプルルートファウンデーションの日本版として 07 年に設立された。企業の社員を含め、通常の社会人が自分のプロとしてのスキルを社会のために提供したいと思う人に登録してもらい、企業の仕事とは別に夜や週末にそのスキルを提供してもらおう仕組みである。

サービスマグザンタが行っている事業は、今のところ主に NGO のホームページの改善・作成、パンフレットやカタログの作成、ロゴデザイン、年次報告書の作成、ビジネスノウハ

ウのコンサル、施設建設の設計・設  
営、等々である。いずれもプロが関  
わるのですばらしい改善となるケー  
スが多いという。

NGOからの申請に対して、選択基  
準を設定してプロボノ提供先を決め  
ている。このサービスグラントには、  
NPO人材開発機構、日本財団、NEC  
なども支援しており、現在は年間30  
件程のプロボノプロジェクトを回し  
ていくことを目標にしているという。

サービスグラントには専門スキル  
をもった企業の社員がボランティア  
として登録（スキル登録者）してお  
り、申請内容に応じて4~6名のチー  
ムを組んで、基本プロセス・スケジ  
ュールを作成し、①マーケティング  
フェーズ（団体調査等）、②プラン  
ニングフェーズ（基本デザインの作成  
等）、③制作フェーズへと、取り組ん  
でいく。

現在募集しているプロフェッショ  
ナルは、プロジェクトマネジャー、  
マーケッター、コピーライター、デ  
ザイナー、マークアップエンジニア、  
プログラマー等。20代後半から40  
代までの人が多いようである。この  
ボランティアに参加した動機は、①

社会貢献に関心があったため、②視  
野を広げるため、③自分のスキルの  
腕試し、④人脈（ネットワーク）の  
形成、などで、「自分を振り返るいい  
機会になった」「違う業種の方と知り  
合いになり、いろいろな面で参考に  
なった」「仕事に対する自分のあり方  
が少し変わった」「自分の仕事の進め  
方に対してよい刺激になった」等、  
感想は仕事へのフィードバックに意  
義があったとしている人が多いよう  
である。

## 5. NGOの寄付の受け入れ方

NGO側は、企業からの寄付に対し  
てどのような受け入れの仕組みをつ  
くっているのだろうか。以下には  
NGOからみた企業からの「寄付」の  
受取り方の仕組みを、参考までに列  
挙しておこう。

- ①法人会員制度、②財政支援、③  
現物寄付、④プロジェクトスポン  
サー、⑤マッチング寄付、⑥マー  
ケティング連動型支援、⑦パネル  
展やシンポジウムの共催、⑧ロ  
ゴマーク使用契約、⑨NGOグッズの  
購入、⑩広告の出稿、⑪募金箱の

設置、⑫NGO 主催イベントなどでの募金活動参加、⑬企業イベントでの特別サービス、⑭広報活動支援、⑮NGO の協働プログラムへの参加、⑯協働型プログラム支援、⑰講師招聘、⑱情報提供、⑲コンサルティング、⑳フェアトレードの導入、等々。

#### 注

(1) 主催は、経団連自然保護協議会、国土緑化推進機構、日本アロマ環境協会、水と緑の惑星保全機構の4団体。2010年10月発表

(2) 「北杜市アニマルパスウェイ・プロジェクト」は(有)エンウィット、清水建設(株)、大成建設(株)、東日本電信電話(株)の4社、「北海道ふゆみずたんぼプロジェクト」は(株)アフレ、「鉄分供給による藻場再生プロジェクト」は新日本製鉄(株)が受賞している。

(3) 公益社団法人日本フィランソロピー協会主催セミナー(2010年7月)での特定非営利活動法人サービスグラント代表理事 嵯峨生馬氏の講演による。